



**University of  
Zurich**<sup>UZH</sup>

**Zurich Open Repository and  
Archive**

University of Zurich  
University Library  
Strickhofstrasse 39  
CH-8057 Zurich  
[www.zora.uzh.ch](http://www.zora.uzh.ch)

---

Year: 2007

---

## **Vom Hörsaal in die Arbeitswelt**

Staffelbach, Bruno ; Bannwart, M

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-174039>

Newspaper Article

Published Version

Originally published at:

Staffelbach, Bruno; Bannwart, M. Vom Hörsaal in die Arbeitswelt. In: Neue Zürcher Zeitung, 3 April 2007, 25.

# Vom Hörsaal in die Arbeitswelt

## *Universitäts- und Hochschulabsolventen stellen wesentlich höhere Ansprüche an ihren Arbeitgeber*

Von Martin Bannwart und Bruno Staffelbach\*

Hochschulabsolventen schlagen signifikant häufiger eine eigenverantwortliche Karriere ein als Beschäftigte mit einer Berufsausbildung. Sie stellen aber auch höhere Ansprüche an ihren Arbeitgeber und hegen vermehrt Kündigungsabsichten.

Wenn Absolventen von Hochschulen und Universitäten ihre (Aus-)Bildungsstätte verlassen, um ins Berufsleben einzusteigen, werden sie mit einer neuen Welt, der Arbeitswelt, konfrontiert. Was haben sie hier zu erwarten? Was können sie sich erhoffen, was realistischerweise anstreben? Für welche Laufbahnen sind sie prädestiniert? Wie zufrieden sind sie mit ihrer Arbeit, und wie steht es um ihre Arbeitsmarktfähigkeit?

### **Selbständiges Karrieremanagement**

Es gibt verschiedene Wege, um zu Antworten auf solche Fragen zu kommen: theoretisch-deduktive oder praktisch-normative oder empirisch-induktive. Die nachfolgenden Antworten sind empirisch-induktiv. Sie zeigen, wie die Realität der Absolventen in der Arbeitswelt in der Gegenwart wirklich aussieht. Dazu werden ausgewählte Ergebnisse aus dem vor kurzem veröffentlichten Schweizer HR-Barometer 2007 referiert, einer von der Universität Zürich und der ETH Zürich durchgeführten repräsentativen Studie mit 1035 Beschäftigten, die zwischen Mai und August vergangenen Jahres telefonisch zu Hause befragt wurden.

Die im Rahmen des Schweizer HR-Barometers 2007 erhobenen Daten wurden mittels multipler Regressionsanalysen daraufhin untersucht, zwischen welchen der erhobenen Faktoren Zusammenhänge bestehen und wie stark diese sind. So lassen sich für Beschäftigte mit einer abgeschlossenen Ausbildung an einer Hochschule oder an einer Universität folgende Aussagen machen: Beschäftigte mit einem Universitäts- beziehungsweise Hochschulabschluss schlagen signifikant häufiger eine eigenverantwortliche Karriere ein (Beta-Koeffizient 0,77) als etwa Beschäftigte mit einer Berufsausbildung. Personen mit eigenverantwortlicher Karriereorientierung können dadurch charakterisiert werden, dass sie in verschiedenen Arbeitsgebieten einsetzbar sind, dass sie ihre Laufbahn selber managen und dass sie deswegen auch die Firmen wechseln. Hochschul- und Universitätsabsolventen schlagen signifikant seltener eine traditionell-aufstiegsorientierte Karriere ein (Beta-Koeffizient -0,71). Personen mit traditionell-aufstiegsorientierter Laufbahnplanung verstehen Karriere als ein Hochklettern von Hierarchiestufen. Dies planen sie weitsichtig und erachten «Karriere machen» in diesem Sinne als «sehr wichtig».

Im Weiteren zeigt sich, dass Beschäftigte mit einem Universitäts- oder Hochschulabschluss ein niedrigeres Commitment zeigen (Beta-Koeffizient -0,15) als Beschäftigte mit tieferem Ausbildungsabschluss. Das Commitment sagt etwas darüber aus, wie stark Mitarbeitende die Ziele und Werte ihrer Organisation akzeptieren und bereit sind, sich dafür einzusetzen. Es äussert sich auch

im Bedürfnis, der Organisation treu zu bleiben. Dieses Verantwortungsgefühl hat starken Einfluss auf die Kündigungsneigung und auf die Fehlzeiten, weshalb ein hohes Commitment der Beschäftigten für ein Unternehmen von herausragender Bedeutung ist.

Im Rahmen des HR-Barometers 2007 wurde auch geprüft, welche Faktoren dazu führen, dass die Erwartungen, die ein Unternehmen an seine Mitarbeitenden hat – wie beispielsweise Loyalität, Engagement oder Flexibilität –, von diesen auch erfüllt werden oder nicht. Beschäftigte mit einem Universitäts- oder Hochschulabschluss geben an, dass sie die Erwartungen «ihrer» Organisation schlechter erfüllen (Beta-Koeffizient -0,18) als Personen mit einer weniger guten Ausbildung. Umgekehrt werden die Leistungen von Absolventen von Hochschulen auch weniger intensiv beurteilt (Beta-Koeffizient -0,24) als die von Beschäftigten mit anderen Ausbildungen.

### **Besser ausgebildet – höhere Erwartungen**

Untersucht man in einem zweiten Schritt einzelne Faktoren der eigenverantwortlichen Karriereorientierung, so ergibt sich folgendes Bild: Beschäftigte mit eigenverantwortlicher Karriereorientierung berichten von einer vergleichsweise geringeren Arbeitszufriedenheit (Beta-Koeffizient -0,09), wohingegen solche mit traditionell-sicherheitsorientierter Laufbahnplanung höhere Arbeitszufriedenheit angeben (Beta-Koeffizient 0,08). Personen mit traditionell-sicherheitsorientierter Karriereausrichtung arbeiten während einer längeren Zeit in der gleichen Firma und fühlen sich dieser verpflichtet. Dass eigenverantwortlich orientierte Beschäftigte eine niedrigere Arbeitszufriedenheit aufweisen, lässt sich damit erklären, dass sie sich ständig weiterentwickeln und neue Herausforderungen annehmen wollen. Damit stellen sie hohe Erwartungen an «ihr» Unternehmen, die nur schwer zu erfüllen sind. So überrascht es nicht, dass Beschäftigte mit eigenverantwortlicher Karriereorientierung auch höhere Kündigungsabsichten hegen (Beta-Koeffizient 0,27). Beschäftigte mit traditionell-sicherheitsorientierter Karriereorientierung und solche mit alternativer Karriereorientierung zeichnen sich hingegen durch geringere Kündigungsabsichten aus (Beta-Koeffizient -0,16 beziehungsweise -0,11). Personen mit alternativer Karriereorientierung sind dadurch charakterisiert, dass sie «in der Gegenwart leben», eine «Karriere» als nicht wichtig erachten, das Geld ausgeben, das sie gerade verdient haben – und dies so auch geniessen.

Ihren höheren Kündigungsabsichten entsprechend zeichnen sich Beschäftigte mit eigenverantwortlicher Karriereorientierung dafür durch eine höhere Arbeitsmarktfähigkeit aus (Beta-Koeffizient 0,11). Arbeitsmarktfähigkeit kann als die Chance definiert werden, auf dem internen oder externen Arbeitsmarkt eine vergleichbare Anstellung zu finden. Traditionell-sicherheitsorientierte Beschäftigte schreiben sich hingegen eine geringere Arbeitsmarktfähigkeit zu (Beta-Koeffizient -0,14). Dies passt zu deren Orientierung, lieber lange Zeit in der gleichen Firma zu arbeiten und wenig Wert darauf zu legen, in vielen ver-

schiedenen Aufgabenbereichen eingesetzt zu werden. – Schliesslich zeigen die Ergebnisse, dass Beschäftigte mit eigenverantwortlicher Karriereorientierung einen signifikant geringeren Grad an Partizipation erfahren (Beta-Koeffizient  $-0,10$ ) als solche mit anderer Karriereorientierung. Unter Partizipationsgrad wird die Ausprägung des Einbezugs der Mitarbeitenden in den Informationsfluss und die Entscheidungsfindung in einem Unternehmen verstanden.

### **Personalpolitische Konsequenzen**

Was bedeuten diese Ergebnisse für die Absolventen einerseits und für die Unternehmen andererseits? Die Befunde zeigen erstens, dass Hochschul- und Universitätsabsolventen mit einer bedeutend grösseren Wahrscheinlichkeit eine eigenverantwortlich orientierte berufliche Karriere einschlagen als anderweitig Ausgebildete. Sie managen ihre Karriere selbständiger und wechseln zu diesem Zweck auch häufiger die Stelle.

Zweitens weisen sie im Vergleich mit anderen Absolventen eine tiefere Arbeitszufriedenheit auf. Dass Universitäts- und Hochschulabsolventen mit ihrer Arbeit vergleichsweise unzufriedener sind, dürfte daran liegen, dass sie höhere Ansprüche an ihren Beruf, an ihre Laufbahn und an ihre Arbeitgeber haben als Beschäftigte anderer Ausbildungen. Deshalb ist es auch schwieriger, diese Ansprüche erfüllt zu erhalten. Dass ihre Ansprüche relativ hoch sind, könnte daran liegen, dass sich die Hochschul- und Universitätsabgänger ihres Wertes als Arbeitskraft bewusst sind. Sie wissen, dass sie einiges zu bieten haben. Daher erwarten beziehungsweise verlangen sie im Gegenzug auch einiges von ihren Arbeitgebern. Werden ihre Erwartungen nicht erfüllt, reagieren sie mit einem tieferen Commitment und hegen schneller Kündigungsabsichten.

Drittens zeichnen sich die Hochschulabsolventen durch eine höhere Arbeitsmarktfähigkeit aus als Beschäftigte anderer Ausbildungen. Sie schätzen also als Folge ihrer besseren Ausbildung ihre Chance, auf dem internen oder externen Arbeitsmarkt eine vergleichbare Anstellung zu finden, als hoch ein. Weil sie es sich aufgrund ihrer Arbeitsmarktfähigkeit leisten können, eine Stelle auch wieder freiwillig zu verlassen, werden die Erwartungen von Firmen, solche Beschäftigte längerfristig zu binden, enttäuscht werden. Gemäss den vorliegenden Resultaten führt dies dazu, dass Unternehmen eher weniger in Beschäftigte mit Hochschulabschluss investieren als in Beschäftigte mit anderen Abschlüssen. Dies erscheint nicht unbedingt klug. Besser wäre es, wenn Unternehmen versuchten, gut qualifizierte Mitarbeiter – wie es Hochschulabsolventen aufgrund ihrer Ausbildung sind – stärker an das Unternehmen zu binden, indem sie sie gezielt fördern und in den Informationsfluss und die Entscheidungsfindung im Unternehmen einbeziehen.

\* Lic. phil. Martin Bannwart ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Human Resource Management der Universität Zürich. Prof. Bruno Staffelbach ist Inhaber dieses Lehrstuhls.